

中国总经理手册丛书

金 鸣 张 敏 / 主编

中国 总经理工作手册

ZHONGGUO ZONGJINGLI GONGZUO SHOUCE

董事长 / 总裁 / 总经理案头必备 / 随用随查

绩效考评

Jixiaokaoping

最新版本
权威准确
实用性强
随用随查

④ 国际文化出版公司

J 绩效考评
JiXiaoKaoPing

中国总经理工作手册

董事长/总裁/总经理案头必备/随用随查

主编：金 鸣 张 敏
编委：杨大伟 史志夫
田青春 叶婕妤

国际文化出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效考评/金鸣, 张敏主编. —北京: 国际文化出版公司, 2003.10

(中国总经理工作手册)

ISBN 7-80173-220-0

I.绩... II.①金... ②张... III.企业管理: 人事管理-人员测评工程 IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 086559 号

中国总经理工作手册——绩效考评

主 编 金 鸣 张 敏
策划编辑 李正堂
责任编辑 王 丽
封面设计 艺德工作室
出 版 国际文化出版公司
发 行 国际文化出版公司
经 销 全国新华书店
印 刷 北京时尚印佳彩色印刷有限公司
开 本 787×990 1/16
21.25 印张 300 千字
版 次 2004 年 1 月第 1 版
2004 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-80173-220-0/F·021
定 价 198.00 元 (全套共五册)

国际文化出版公司地址
北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编 100013
电话: 64271187 64279032
传真: 84257656
E-mail: icpc@95777.com

前 言

21 世纪的经济竞争,主要是科学技术的竞争和智力的竞争。归根到蒂是人力资源的开发与其潜能充分利用的竞争。任何一个国家欲领现代化文明的风骚,任何一个企业欲赢得持续性竞争的优势,都必须抢占人力资源开发与管理的制高点。因此,人力资源管理已成为 21 世纪现代企业管理的核心之一。为了因应当前社会的迫切需要,我们编著了《总经理实用手册丛书》。本丛书由《绩效考评》、《人事测评》、《员工培训》、《薪酬设计》、《员工招聘》等组成。

本丛书以现代企业人力资源管理流程为主线,力求反映市场经济体制下人力资源管理的运动过程和运行规律。

它力求突出以下特点:

1.理论与实践相结合。本丛书融理论性与实践性为一体,既介绍人力资源管理的理论方法,又全面描述人力资源管理实务,将理论方法、实务、案例纳入一个完整的体系构架之中。

2.知识性、趣味性相结合。本丛书立足于全面展现现代成功企业人力资源管理的基本知识和方法,并注重形式的活泼性和内容的可读性。

3.针对性与可操作性相结合。本丛书自始至终贯穿大量实际应用的内容并采用管理案例,特别注意与我国企业

的具体人力资源管理实际对接,为企业人力资源管理提供可供操作的管理技术和技巧,具有实用性。

4.学术性和创新性相结合。本丛书借鉴国内外成功企业人力资源管理最新的学术成果,反映了成功企业人力资源管理研究的最新进展。在消化吸收发达国家人力资源管理经验的同时,尽可能地与中国本土文化衔接起来,并创造性地加以整合,观点新颖,富有创新性。

从以上特点来看,本丛书适合于现代企业管理者,人事部经理及管理人员,劳动人事部门干部案头查询以及广大经济管理专业的师生参考。

本丛书从策划、构思、撰写到出版,前后历时一年多,它的出版,与其说是作者辛勤劳动的成果,更不如说是团队合作的成功。在此感谢为本丛书提供成果资料的专家们,感谢对本丛书的出版给予大力支持的各位朋友,尤其要感谢国际文化出版公司的编辑们,他们为本丛书的出版付出了大量的心血。

编 者

2003年9月8日

目 录

第一章 绩效考评概述	(1)
第一节 绩效考评的含义	(2)
第二节 绩效考评的原则	(3)
第三节 制约考评的因素	(5)
第四节 绩效考评的基础	(7)
第五节 绩效考评的挑战性	(11)
第六节 成功绩效考核十要素	(12)
第七节 绩效考评五步曲	(15)
【成功案例】海尔：“日日清”的人本管理	(22)
第二章 绩效考评系统	(25)
第一节 绩效考评系统的特征	(26)
第二节 绩效考评制度	(30)
第三节 绩效考评系统的模型	(35)
第四节 建立绩效考评系统	(40)
【成功案例】长春第一汽车集团考评系统	(42)
第三章 绩效考评指标	(49)
第一节 绩效考评的标准	(50)
第二节 考评要素确定方法	(52)
第三节 考评指标的特性	(57)
第四节 公务员考评模式	(60)

第五节 陆氏模式	(63)
第六节 考评指标体系建构	(67)
【成功案例】AT&T、IBM、SONY、MOBIL 公司的考评指标	(69)
第四章 绩效考评主体	(81)
第一节 绩效考评主体的界定	(82)
第二节 对绩效考评主体的要求	(84)
第三节 绩效考评主体的培训	(85)
【成功案例】两家公司的考评者培训计划	(86)
第五章 绩效考评方法	(88)
第一节 绩效考评的比较法	(89)
第二节 工作行为的考评规则	(103)
第三节 工作成果的考评技术	(120)
第四节 考评中应注意的问题	(137)
第五节 考评的信度和效度分析	(140)
第六节 考评的实施与激励措施相配合	(146)
【成功案例】某部门工作业绩考评办法	(151)
第六章 绩效考评工作流程	(153)
第一节 绩效考评的功能	(154)
第二节 绩效考评系统的操作流程	(156)
【成功案例】某企业绩效考评体系	(165)
第七章 绩效考评会见	(171)
第一节 考评会见的主要类型	(173)
第二节 考评会见的准备	(174)
第三节 最有效的考评会见	(176)
第四节 考评会见的奥秘	(177)
第五节 考评会见的评价	(178)
【成功案例】C 公司的绩效沟通制度	(180)

第八章 绩效考评的反馈	(184)
第一节 绩效考评的内在冲突	(186)
第二节 反馈面谈的主要类型	(188)
第三节 绩效反馈面谈前的准备	(190)
第四节 面谈中常见的误区	(194)
第五节 绩效反馈面谈新技法	(197)
第六节 面谈的衡量与评价	(201)
【成功案例】IBM 员工沟通方式	(204)
第九章 绩效考评中心	(205)
第一节 考评中心的价值	(206)
第二节 考评中心的运作	(209)
第三节 考评中心的现状	(213)
【成功案例】W 公司的绩效考评实施方案	(216)
第十章 绩效考评的误区	(220)
第一节 考评者易陷入的误区	(222)
第二节 考评活动中的误区	(228)
第三节 绩效考评存在的偏差	(230)
第四节 绩效考评偏差的避免	(232)
【成功案例】丰田式的教育体系	(236)
第十一章 绩效考评因人制宜	(238)
第一节 员工绩效考评	(239)
第二节 管理人员绩效考评	(250)
第三节 团队绩效考评	(265)
第四节 公司绩效考评	(275)
【成功案例】瑞恩公司对管理人员绩效的考评	(284)
第十二章 绩效考评结果的应用	(289)
第一节 绩效考评结果的用途	(290)
第二节 绩效改进计划	(291)

【成功案例】“要我干”与“我要干”	(298)
第十三章 绩效考评发展趋势	(300)
第一节 自我管理法	(302)
第二节 计算机的应用	(303)
第三节 走向绩效管理	(305)
第四节 边际员工的绩效管理	(309)
【成功案例】东芝公司的目标管理	(310)
第十四章 企业绩效考评实例	(318)
第一节 美国公司的绩效考评	(319)
第二节 日本公司的绩效考评	(322)
【成功案例】日本松下公司的绩效考评变革	(325)
第三节 中国台湾地区公司的绩效考评	(327)
【成功案例】马里奥特的领导艺术	(330)

第一章

绩效考评概述

绩效考评是管理人员必须从事的众多人力资源管理活动之一,是惟一具有总结性和承接性的人力资源活动。绩效考评是一项系统性的评价工程,而这种评价的过程和结果将直接对人力资源其他方面的工作产生影响,并随着人力资源管理而更加慎重,更加注重其评价功能和企业内部平衡的功能。

第一节 绩效考评的含义

绩效的含义特别丰富,从广义上讲是指各目标主体在一定时期内通过“在特定组织中的多样化行为特征和由此而导致的结果”。这种结果可以是好的,也可以是坏的。绩效是一种客观的现象,可以被人辨识和确认,但同时由于环境、标准及人的主观因素等方面存在差别,这种辨识和确认是不精确的,可以说是存在争议的。而我们一般所讲的绩效,主要用于人力资源管理中,指员工或员工的集合体的行为状态及行为结果。

绩效有三个显著的特征:多因性、多维性和动态性。

一、多因性

绩效的多因性,是指绩效的优劣不是取决于单一的因素,而是由多种因素共同决定。影响员工工作绩效的因素主要有活力、技能与环境。其中活力与技能为员工自身拥有,属于主观因素,它直接对绩效产生影响;环境则是客观性的间接因素。

活力是指员工的工作状态,也就是他们的工作积极性。在其他条件相同的情况下,一个活力强即工作积极性高的员工所取得的工作绩效必然高于其他员工。员工活力的高低、强弱,既取决于员工本人的需要结构、个性、感知、学习过程与价值观等个人特点,又取决于企业组织文化、工作本身具有的挑战性,及竞争环境。

技能是指员工的工作技巧与能力水平。它取决于个人天赋智力、个人经历、教育与培训背景等个人特点。在认识员工技能的过程中必须注意以下两点:

1. 一个组织内,员工的技能必然有差异,这是不可避免的现象。这是因为除艺术、音乐、体育等少数特殊技能外,人们技能总体状态是呈正态分布的,即特强与特弱者都比较少,多数人都处于中等水平。

2. 单就员工而言,他在各个不同的方面技能也是有差异的,大多数员工掌握的技能运用性较大。

环境因素,首先指的是企业内部的客观条件。它包括很多方面,如:工作场所的布置与物理条件(室温、通风、照明等);工具、设备及原材料的供应;企业的组织机构与规章制度;上级的领导作风与人们之间的相互关系;工资福利与培训机会等等。良好的企业文化是员工创造优良绩效的重要条件。健康向上的企业文化,将

会鼓励员工努力工作,积极寻求突破。

二、多维性

是指员工的工作绩效是在多方面表现出来的。所以,在对员工进行考评时,应全面考核、综合分析。只有这样才能得出较为正确的结论。如要考评一个工人的工作绩效,要看他的产量指标完成情况,同时也要考评质量指标及节约状况,还要对他平时的工作状态、人生价值观等作出考评。多维性有所不同,考评侧重点就会有所差异。

三、动态性

绩效是员工在一定时期之内的工作行为和工作结果,也就是说员工个人的工作绩效在不同时期,可能会有所差异,所以要用动态的眼光来考评员工,而不能用老眼光来看。

第二节 绩效考评的原则

没有规矩,不成方圆。在绩效考评的过程中必须遵循一定的原则,才能真正发挥它的作用。

一、客观、公平与开放原则

进行客观的考核,即用事实说话,切忌主管武断。缺乏事实依据,宁可不做评论,或在考核表上注上“无从观察”、“待深入调查”等意见。按个体的绝对标准进行考核,引导员工改进工作,避免员工之间的攀比,影响团体的凝聚力。

在进行绩效考核时,应最大限度地减少考核者与被考核者双方对考评工作的神秘感,绩效标准和水平的制订是通过协商来进行的,考核结果公开,使得考评工作公开化。

同时,应该将绩效考评的活动公开化。有研究表明,现在超过一半的专业和文职人员都不知道他们的工作是怎样被考评的。如果你公司的员工也有类似的感受,那么你最好现在就让他们熟悉一下考评的程序,并且在每个新员工开始工作的时候,就告诉他们公司将会怎样对他们的绩效进行考评。

引入自我评价和自我申报机制,对公开的绝对评价作出补充。通过自我评价,可以在满足个人需求的基础上增进组织目标的实现。进一步说,如果这种相对评价能侧重于能力评价,并在职能资格等级制度的范围内进行的话,至少能发现员工自身能力的差距,弥补自身的不足。

二、积极反馈原则

即把考评后的结果及时反馈。好的东西坚持下来,发扬光大;不足之处加以纠正和弥补。

在现代人力资源管理系统中,缺少反馈的考核评价是没有任何现实意义的,既不能发挥考评能力开发的功能,也没有必要作为人力资源管理系统的一部分独立出来。顺应人力资源管理系统变革的需要,企业内部也必须构筑起良好的反馈系统。

三、定期化和制度化原则

企业的员工绩效考评是一种连续性的人事活动,因而必须定期化、制度化。员工的绩效考评是对员工的绩效作出考核评价,既是对过去和现在的考察,也是对他们未来的行为表现的一种预测。因此,只有将员工绩效考核系统化、制度化,才能较全面地了解员工的潜能,才能及时发现组织中的问题,从而有利于企业的健康发展。

四、可行性和实用性原则

可行性是指任何一次考评方案所需的时间、人力、物力、财力要为参与考评各方所处的客观环境所允许。因此在制订考评方案时要考虑以下因素:

- 1.和绩效标准相关的资料来源;
- 2.潜在问题的分析,预测在考评过程中可能发生的问题、困难和障碍,准备应变措施。

实用性是指考评方案的设计要考虑到实际的情况,即要从企业的、职位的、员工的实际出发来设计考核的方案。遵循实用性原则,在设计考评方案的时候,要考虑下列因素:

- 1.考评的项目是否有助于组织目标的实现;
- 2.考评的方法和手段是否和相应的岗位以及考评的目的相适应。

五、定性与定量相结合原则

在绩效考评的过程中,仅进行定性考评,只能反映企业员工的性质特点;反之,仅进行定量考评,则可能会忽视员工的质量特征。另外,定性考评是一种肤浅的考评,是一种模糊的印象判断;而定量考评则往往存在一些指标难以量化的问题,其考评是不完全的,很可能流于形式。只有将二者相结合,实现有效的互补,才可能对员工的绩效作出全面、有效的考评。

六、模糊和精确相结合原则

在企业员工的实际考评中,考评者必须在精确和模糊之间求得平衡。只求精确不讲模糊,就不能最后定论;只讲模糊不求精确,结果就会主观随意。所以,员工的绩效考核应在模糊之中求精确,在精确之中蕴模糊。

第三节 制约考评的因素

真正的绩效考评是一项涉及面广的综合性管理活动,它必然会受到来自企业内外部因素的影响和限制。如图 1-1 所示。



图 1-1 影响绩效考评的因素

一、企业外部环境

设想一下：若在考评方案的设计中不考虑企业的外部环境，将会导致什么样的后果？轻者可能是绩效考评体系不能发挥应有的作用，重者可能会引起法律纠纷，从而严重影响企业的未来。

1. 政治方面的因素

在我国，对管理人员的考评往往包含有政治因素。强调对“德、能、勤、绩”的全面考评，“德”就既包含政治因素，又包括道德品质因素。

在美国，民权法案规定对员工进行考评时，不能因当事人的年龄、性别、种族、国籍等因素而有歧视性的行为。所以企业在绩效考评的实施中，必须保证其客观性和公正性，否则可能会卷入法律纠纷之中。

2. 价值观的制约

不同社会、不同的国家、不同的民族都拥有不同的价值观，对事物的价值判断大不相同。因此，考评的标准、考评的方法、考评结果的处理方式都必须符合当时、当地的社会价值观。否则，考评结果将会难以服众，从而会对企业日后的发展带来负面影响。

二、企业的内部环境

1. 企业制度的配套建设

良好的考评系统需要企业内部建立各项配套的制度，以保证系统的正常运行，如配套的晋升机制、薪酬福利制度、培训制度以及良好沟通体系的构建。如果企业缺乏配套制度环境的建设，绩效考评将失去依据与方向，犹如在大海中航行的船只失去了灯塔的指引，将会导致绩效考评流于形式。

2. 员工的合作

员工是考评活动的主要参与者，员工对企业考评体系的理解与合作对于考评的成功与否是至关重要的。这就要求考评体系的设计要有员工的参与，要经过多次的反复讨论；同时，考评工作者要对员工解释考评的目的及原则，解释考评方法的可行性、可靠性和具体的操作程序，争取获得员工对考评体系的认可、理解与支持。

3. 领导的重视程度

企业内领导的重视和支持是绩效考评成功的关键因素。有的高层管理者或者首席执行官认为考评活动只不过是一种毫无意义的、繁琐的文牍工作，并不接受绩

效考评,更谈不上对考评活动从人、财、物和制度方面予以支持了。

三、考评自身的因素

绩效考评不仅受到组织周围环境的制约,而且还受到考评者自身因素的制约。

1. 时空的局限

员工绩效的形成充满了员工活动的全部空间和时间,因此,对员工考评的范围越全面越好,越充分越好。但由于管理人员直接与被考评的员工接触的时间非常有限,尤其是那些流动性较大的部门和一些大型的跨国公司,每人各自工作生活的时空总是相互错开,因此,考评活动就不可避免地受到时空因素的限制。

2. 指标量化的困难

随着现代科技的发展,高科技也渗透到了员工的绩效考评中,采用现代统计分析和计算机技术提高考评的效率和效果,以控制主观性,增加考评的客观性、可比性。但是,由于人的行为的复杂性,在确定考评的指标过程中,要将全部指标都量化是不可能的,强行量化可能会走向反面。这也在一定程度上制约了绩效考评的客观性与科学性。

3. 主观因素的影响

绩效考评同样也是人对人的一种活动。纠偏和控制考评过程中的误差是员工绩效考评的职责之一。定性考评和定量考评的结合势必会产生由于主观因素引起的偏差。尽管引进了一些科学的考评方法并借助现代科技手段尽量使考评指标量化,但始终无法消除主观因素的影响,因为考评的基本环节还是需要人去操作、去判断。

第四节 绩效考评的基础

组织的绩效考评系统各式各样,有的是成功的,有的是失败的,还有一些在经常不断地改进之中。但基于人力资源开发与管理的要求,这些绩效考评系统都有三个共同的基础,即为实现目标的决心、绩效分析与绩效测量。如图 1-2 所示。

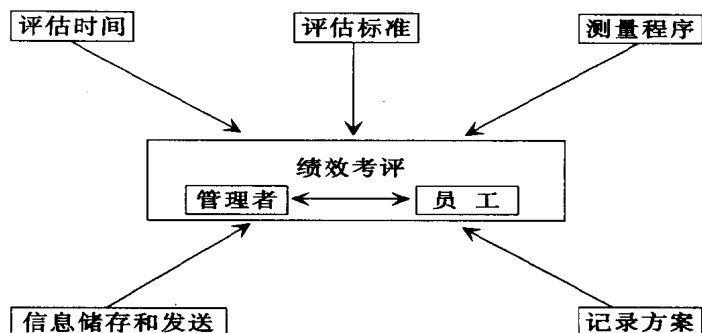


图 1-2 绩效考评系统

一、为实现目标的决心

一个有效的绩效考评系统是建立在整个组织,特别是建立在管理高层为实现目标坚定决心的基础上。组织必须知道通过绩效考评系统想要达到什么目标,并与负责发展和管理这些系统的人交流组织目标,以明确的目标和坚强的组织决心给予管理者以信心。

管理者会觉得他们为绩效考评花点时间和精力是值得的,员工也会感兴趣用绩效考评来改进他们的行为和工作绩效。绩效考评系统也能控制监督计划的实施,帮助分期评估和适时调整。

二、绩效分析

有效的绩效考评系统的第二个基础是有效的绩效分析。绩效分析为组织提供综合、准确的工作岗位职责。绩效分析是系统地收集具体工作的信息,用于发展绩效评估系统以及制订工作岗位职责。一个员工的工作要得到公正、合理的考评,首要的前提是他的工作岗位职责一定要具体、清晰。

进行绩效分析,一个组织必须考虑以下几种因素:

1. 信息的来源;
2. 信息的种类;
3. 收集方法的选择;
4. 时间;
5. 费用。

绩效分析所需的信息可从不同的对象,用不同的方法收集上来。但是由于绩效考评的目的不同,运用的具体方法不同,要求从中获得具体且符合要求的信息。